

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Di era modernisasi saat ini segala aspek kehidupan tidak lepas dari yang namanya berorganisasi, pada dasarnya kodrat manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat dan saling membutuhkan satu sama lain. Hal ini terlihat baik dalam kehidupan organisasi di perusahaan maupun organisasi kemasyarakatan, terlebih pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Orang tersebut akan mulai berinteraksi, dan berbaur menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja.

Suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Salah satu tujuan organisasi adalah meningkatkan budaya organisasi pegawai atau karyawan, dengan demikian budaya organisasi menentukan kepribadian organisasi secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang dominan terhadap perilaku organisasi yang terbentuk. Perilaku organisasi dapat memberi pengaruh pemahaman yang kuat pada anggota. Pemahaman ini akan membantu organisasi mencapai tujuan penting organisasi.

Setiap individu dalam hal ini adalah karyawan memiliki pemahaman yang berbeda dalam setiap hal, maka perusahaan harus dapat menyamakan persepsi atau nilai-nilai yang dianut organisasi agar dapat meningkatkan

kinerja karyawan untuk tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Setiap organisasi memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Organisasi merupakan unit sosial yang dikelola dengan sengaja, terdiri atas dua orang atau lebih, yang memiliki pemikiran dan visi serta misi yang sama kemudian berfungsi secara terus-menerus untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran bersama (Robbins, 2006:247).

Budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (Robbins, 2000; 248).

Pengukuran budaya organisasi pada suatu instansi merupakan tindakan pengukuran terhadap berbagai aktifitas yang telah dilakukan perusahaan yang dapat digunakan sebagai acuan untuk mendapatkan informasi tentang keberhasilan pelaksanaan perencanaan dan mengetahui apakah diperlukan perbaikan untuk masa yang akan datang. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Budaya organisasi diperlihatkan dalam bentuk kerja dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab serta memiliki komitmen tinggi atas hasil dan kualitas kerja. Kasus yang banyak terjadi yaitu tidak diselesaikannya

tugas yang diberikan, mengingkari waktu penyelesaian (*deadline*), anggaran yang segaja dilebihkan, dan kegiatan lain yang menyimpang dari rencana.

Budaya organisasi memiliki karakteristik yakni inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, stabilitas. Apabila karyawan memiliki karakteristik-karakteristik tersebut maka organisasi atau perusahaan akan menjadi lebih berkembang. Sedangkan apabila organisasi tidak memiliki budaya, anggota didalamnya akan sulit memahami dan pencapaian tujuan tidak akan berhasil. Adapun budaya organisasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap individu yaitu karyawan terutama dalam lingkungan persaingan, maka budaya itu akan cepat dalam menghadapi pesaing dan pelanggannya.

Dengan demikian budaya organisasi menjadikan anggota didalamnya fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi, karena hal tersebut dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah seiring berjalannya waktu dan zaman. Kinerja karyawan sangat tergantung pada keesuaian antara karakteristik individu dengan budaya perusahaan. Sebaliknya, organisasi yang mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi akan menimbulkan karyawan kurang termotivasi dan kinerja karyawan rendah, serta tidak tercipta kepuasan kerja (Sutanto, 2002:34).

Kinerja merupakan suatu kegiatan penyempurnaan sesuai dengan tanggung jawab terhadap hasil seperti yang di harapkan (Widodo, 2006:25).

Kinerja yang benar dapat dilihat dan dinilai dari hasil yang di peroleh, sesuai dengan standar organisasi. Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara semua sumberdaya yang telah disebutkan, sumberdaya yang terpenting ialah sumberdaya manusia.

Kinerja adalah aktifitas yang dilakukan berdasarkan adanya dorongan untuk mewujudkan suatu hal sehingga tumbuh rasa tanggung jawab besar untuk menghasilkan karya atau produk yang mempunyai nilai kualitas tinggi (Tasmara, 2002:24). Adapun indikator dari kinerja adalah kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan kerjasama (Mathis and Jackson, 2000:381). Dalam kinerja harus selalu diperhatikan dan dilakukan secara maksimal.

Telkomsel adalah operator selular terbesar di Indonesia dan nomor 6 terbesar di dunia dengan jumlah pelanggan mencapai 140 juta per 31 Desember 2015. Telkomsel operator pertama yang menyediakan layanan international roaming telah menggelar 62.000 BTS (*Base Transceiver Station*), juga merupakan penyedia layanan internet terluas hingga daerah pelosok, sehingga memungkinkan bagi seluruh masyarakat untuk bisa mengaksesnya. Telkomsel secara konsisten mengimplementasikan roadmap teknologi 3G (*third-generation technology*), HSDPA (*High-Speed Downlink Packet Access*), HSPA+ (*High Speed Packed Access plus*), LTE (*Long Term Evolution*) dalam upaya memandu perkembangan industri telekomunikasi

selular di Indonesia memasuki era mobile broadband. Salah satu programnya adalah pengembangan jaringan broadband di 200 kota besar di Indonesia termasuk kota Malang. Untuk melayani kebutuhan pelanggan, Telkomsel menggelar call center 24 jam dan membangun 410 pusat layanan GraPARI yang tersebar di seluruh Indonesia ([www.telkomsel.com](http://www.telkomsel.com): 02/11/2016)

Pada tahun 2015 Telkomsel dengan bantuan Grapari Malang meluncurkan jaringan 4G LTE teknologi *Long Term Evolution* pertama kali *louncing* di Malang tepatnya di DOME Universitas Muhamadiyah Malang. Selanjutnya Telkomsel berhasil mengambil perhatian masyarakat dunia dalam ekspedisi program yang dinamakan Ekspedisi Langit Nusantara (Elang Nusa) Telkomsel mengajak masyarakat Indonesia untuk bersama-sama menguji kehandalan jaringan broadband ‘Terluas dan Tercepat’ Telkomsel, melalui video streaming yang akan disiarkan dari dua buah drone berjenis UAV (*Unmanned Aerial Vehicle*) berukuran besar yang melintasi lebih dari 50 kota di Indonesia. yang mana prestasi tersebut pertama kali dilakukan di dunia oleh Telkomsel di Indonesia dan akan menjadi catatan di *guinness book of world records*. ([www.telkomsel.com/elangnusa](http://www.telkomsel.com/elangnusa):15/10/2016)

Telkomsel termasuk keluarga besar Telkom Indonesia Tbk sebagai perusahaan penyedia operator telekomunikasi nomor enam terbesar di dunia dan nomor satu di Indonesia dalam hal jumlah pelanggan. Pemasaran produk Telkomsel khususnya di Indonesia dengan mendirikan Grapari di seluruh

daerah perkotaan yang bertugas melayani serta mendistribusikan produk Telkomsel kepada masyarakat. Grapari pertama kali dibangun di Malang pada bulan Januari 1997 di Jalan Basuki Rahmat No 37 dengan karyawan sebanyak 30 orang yang terdiri dari 14 karyawan tetap dan 16 karyawan kontrak.

Selanjutnya pada tahun 2001 berpindah tempat di Jalan Jaksa Agung Suprpto No 59 dengan jumlah karyawan sama, lalu perpindahan lokasi lagi dikarenakan lokasi yang di tempati kurang strategis pada tahun 2006 di Jalan Bandung No 14. Akhirnya pada tahun 2013 menetapkan lokasi hingga sekarang di Jalan Letjen S. Parman dengan jumlah karyawan total 75 orang terdiri dari 25 karyawan tetap dan 50 karyawan kontrak. Dinamakan Grapari (*Graha Pari Sraya*) berasal dari bahasa Sansekerta yang diberikan oleh Sri Sultan Hamengkubuwono X untuk nama kantor pelayanan telkomsel di daerah istimewa Jogjakarta. Sejak itulah kantor cabang Telkomsel dinamakan Grapari.

Budaya organisasi pada Telkomsel Grapari Malang digunakan sebagai budaya perusahaan yang berbasis kinerja karyawan sehingga karyawan dituntut untuk memahami dan menerapkan budayanya. Perusahaan juga menekankan kepada seluruh karyawan untuk berinovasi dalam bekerja demi kemajuan perusahaan. Berdasarkan observasi yang dilakukan pada Telkomsel Grapari Malang minoritas karyawan meragukan budaya organisasi perusahaan dapat meningkatkan kontribusi kinerjanya. Tidak

heran beberapa karyawan belum sepenuhnya memahami budaya organisasi *The Telkomsel Why*.

Budaya *The Telkomsel Why* tersebut adalah (1) filosofi untuk menjadi yang terbaik, yaitu selalu menjadi yang terbaik dan menjunjung nilai tinggi perusahaan yang terdiri dari integritas, respek, antusiasme, loyalitas dan totalitas. (2) prinsip-prinsip menjadi bintang, yaitu kerjasama, kecepatan, dan kecerdasan. (3) prinsip-prinsip untuk menjadi pemenang, yaitu orang-orang hebat, strategi hebat, dan inovasi hebat..

Budaya *The Telkomsel Why* sebagai budaya wajib keluarga besar Telkom Indonesia. Budaya *The Telkomsel Why* telah memberikan hasil yang signifikan dampaknya terhadap produktivitas dan kinerja yang bagus, banyak pengaruhnya terhadap perusahaan. Kinerja PT Telkom Indonesia Tbk tetap terus meningkat, produktivitas karyawan juga meningkat dan semangat kerja karyawan pun meningkat dengan adanya budaya itu. Budaya organisasi tersebut merupakan system control social di PT TELKOM sehingga karyawannya tersebut mempunyai satu kebudayaan yang relative sama. Dengan kebudayaan yang relative sama tersebut berdampak pada perilaku dan *ways of thinking* para karyawan yang lain. (www.Telkom.co.id)

Pimpinan Telkomsel Grapari Malang terus meningkatkan produktivitas perusahaan sekaligus mendemonstrasikan budaya *The Telkomsel Why* pada seluruh karyawannya dengan harapan kinerja para karyawan sama suksesnya dengan kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Menyadari bahwa

salah satu nilai budaya *The Telkomsel Why* yang diterapkan PT. Telkom yaitu penciptaan iklim kompetitif di dalam internal perusahaan sebagai bentuk stimulasi yang efektif dalam mewujudkan budaya organisasi yang diinginkan perusahaan. Karena ketika atmosfer kompetisi dimulai maka masing-masing divisi pasti akan memiliki rasa bangga dan semangat untuk menunjukkan bahwa divisinya yang paling baik, ditambah lagi dengan diberikannya reward atas hasil kerja keras mereka. Dengan begitu dapat diketahui divisi manakah yang lebih dulu menerapkan nilai-nilai strategis tersebut. Namun yang terjadi di lapangan malah sebaliknya karyawan Grapari Malang mengalami beberapa kendala dari nilai-nilai Budaya The Telkomsel Why, terlihat dari aktifitas keseharian karyawan yang kurang menunjukkan kreativitas saat bekerja, kurangnya perhatian karyawan saat pengarahan tugas dan tidak tercapainya target yang diberikan perusahaan.



**Tabel 1.1**  
**Target (*pencapaian*) kinerja seluruh divisi Branch atau Sales**  
**31 Agustus 2016**

Devisi	Anggota	Pencapaian	Target / Bulan	Total Pencapaian	Persentase ( <i>pencapaian</i> )
SOO	1	25 pcs	170 pcs	132 pcs	77%
	2	26 pcs			
	3	28 pcs			
	4	26 pcs			
	5	27 pcs			
BDS	1	57 pcs	170 pcs	135 pcs	79%
	2	49 pcs			
	3	29 pcs			
YNC	1	34 pcs	170 pcs	138 pcs	81%
	2	34 pcs			
	3	36 pcs			
	4	34 pcs			
HVC	1	67 pcs	170 pcs	137 pcs	80%
	2	70 pcs			
RAM	1	68 pcs	170 pcs	135 pcs	79%
	2	67 pcs			

Sumber : data internal perusahaan diolah

Dapat dilihat pada table 1.1 pada bulan agustus seluruh karyawan pada divisi manajer branch atau sales mengalami kesulitan dalam pencapaian target. Telkomsel merupakan perusahaan yang bekerja dengan target pada setiap aktifitas operasionalnya dan seluruh karyawan diwajibkan mencapai 100% target (*achivemen*). Menurut definisi budaya organisasi, karyawan

menjadi sumberdaya terpenting dalam suatu organisasi, sehingga kinerja karyawan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan (widodo, 2001:32). Dikaitkan dengan fenomena tersebut dimana kalau tidak segera di atasi perusahaan akan kesulitan dalam bersaing dan berdampak juga pada kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut diatas, serta berdasarkan pengalaman magang di Telkomsel Grapari Malang penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna menganalisa lebih lanjut sehubungan dengan masalah budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan tema : **“Pengaruh Budaya Organisasi PT. Telkomsel Grapari Malang terhadap Kinerja Karyawan”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berangkat dari uraian latar belakang di atas, peneliti menarik beberapa rumusan masalah di dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana karakteristik budaya organisasi yang diterapkan di Telkomsel Grapari Malang?
2. Bagaimana kinerja karyawan Telkomsel Grapari Malang?
3. Apakah budaya organisasi Telkomsel Grapari Malang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

### **C. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah peneliti hanya membahas tentang budaya organisasi khususnya pada karakteristik budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, stabilitas dan kinerja karyawan yang terdiri dari kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan ketepatan waktu. Selanjutnya penelitian hanya dilakukan pada karyawan divisi Branch atau Sales yang memahami budaya organisasi *The Telkomsel Way*.

### **D. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

a. Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendiskripsikan karakteristik budaya organisasi yang diterapkan di Telkomsel Grapari Malang sudah kuat atau belum
2. Untuk mendiskripsikan kinerja karyawan Grapari Malang sudah tinggi atau belum
3. Untuk meneliti atau mencari pengaruh budaya organisasi dengan kinerja karyawan Telkomsel Grapari Malang

b. Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi perusahaan Telkomsel Grapari Malang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan ilmiah, pemikiran dan pertimbangan khususnya dalam konteks peningkatan kinerja karyawan dari sudut pandang budaya organisasi untuk menghasilkan karyawan yang berkompeten dalam kinerja kerjanya.
2. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan masukan bagi peneliti lain yang akan melakukan peneliti lebih lanjut tentang topik penelitian ini.